



MŰHELYTANULMÁNYOK
VÁLLALATGAZDASÁGTAN TANSZÉK

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Tanszék

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból

Pecze Krisztina

52. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2004. május

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Vállalatgazdaságtan Tanszék
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból¹

Pecze Krisztina

krisztina.pecze@bkae.hu

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Verse Pálné u.36.

H – 1053 Budapest

Hungary

Összefoglalás:

Az üzleti kapcsolatok szerepének vizsgálata interdiszciplináris megközelítést igényel. Ez a tanulmány a stratégiai menedzsment szemszögéből foglalja össze azokat a témaköröket, melyek az üzleti kapcsolatok vizsgálatához kapcsolódnak. Az üzleti kapcsolatok felértékelődésének tényezőit követően, meghatározza a stratégiai szempontból releváns üzleti kapcsolatokat, röviden bemutatja a kutatás háttérét képező elméleti megközelítéseket, majd ezekre építve az üzleti kapcsolatok vizsgálatának lehetséges szintjeit.

Kulcsszavak: stratégia, üzleti kapcsolatok, elméleti megközelítések, vizsgálati fókuszok

Abstract:

Analyzing the role of business relations requires an interdisciplinary approach. This paper provides a summary of theoretical approaches of strategic management related to studying business relations. After presenting the value-increasing factors of business relations, relationships relevant from a strategic point of view are identified. The different theoretical approaches are briefly introduced, based on which the possible levels of analyzing business relations are discussed.

Keywords: strategy, business relations, theoretical approaches, analyzing focus

¹ A tanulmány az BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék az „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés” című minikonferenciáján 2003. december 18-án, az OTKA F037789, Az üzleti kapcsolatok szerepe az értékteremtésben című kutatási projekt részeként elhangzott, „Egy új fókusz a stratégiai vezetésben: az üzleti kapcsolatok szerepe” című előadás anyagának kibővített változat.

Bevezetés

A tanulmány „Az üzleti kapcsolatok szerepe az értékteremtésben” című OTKA F037789 kutatási projekthez kapcsolódik. A kutatás során multidiszciplináris megközelítést alkalmazunk, melyben megjelennek a stratégiai menedzsment, a vállalat elméletek, az ellátási lánc, a marketing, a teljesítmény menedzsment koncepciói. Ez az írás az üzleti kapcsolatok vizsgálatának stratégiai megközelítéseit és a kapcsolódó kutatási keretet foglalja össze.

Az üzleti kapcsolatok, és azok rendszerét vizsgáló nézőpont mögött az eredetileg a termelési stratégia kialakításához kapcsolódó venni vagy gyártani kérdés felértékelődése húzódik meg. Ez a kérdés a szervezeten belüli kapcsolatok szerepének előtérbe kerülésével a *venni, gyártani vagy kooperálni* kérdéssé alakult át, és a vállalati stratégia kialakítása során fontos döntési kritériumként jelenik meg. A vállalatok stratégiai céljaik megvalósításakor nem csak saját tevékenységükre tekintenek, hanem a környezeti komplexitás által támasztott követelményeknek megfelelően egy tágabb kontextusba helyezik azokat a tevékenységeket, melyeket saját maguk kívánnak elvégezni, másoktól megvásárolni vagy más szereplőkkel együttműködve végrehajtani. Ezt a kiterjesztett szemléletmódot az *ellátási lánc*² jelenti, ami különböző vállalati tevékenységek, értékláncok összekapcsolódásával nyújt értéket a végső fogyasztó számára. Mivel a vállalati értéklánc a szállítói és vevői oldalon kapcsolódik az ellátási láncához a másik a kapcsolódó szemléletmód a *kapcsolat marketing*³. Ez a tanulmány alapvetően stratégiai menedzsment nézőpontból tekint az üzleti kapcsolatokra, azonos szemléletmódot tükröz, mint az említett két, a kutatás során szintén alkalmazott koncepció. Mindhárom nézet háttérében az az alapkérdés húzódik meg, hogy hogyan tudjuk lebontani a szervezeti határokat és felváltani őket különböző üzleti kapcsolatokkal a vállalati stratégia sikeres megvalósítása érdekében.

A kutatás gyakorlati relevanciáját az adja, hogy Magyarországon is jórészt befejeződött az a folyamat, ami az Egyesült Államokban és a fejlett világ más részein már a nyolcvanas években megkezdődött, vagyis a nagyvállalati forma felbomlása, amit új alapokon szerveződő üzleti kapcsolatok hálózata váltott fel. Különböző iparágakban a vállalati hierarchiát önálló üzleti egységek együttese váltották fel. Ezt a sokkal inkább piac irányította képződményt

² Erről részletesebben lásd Gelei (2002), Wimmer-Mandják (2003)

³ Erről részletesen lásd Mandják (2002)

közkeletűen üzleti kapcsolatok hálózatának nevezik, ami mint az elméletalkotó, mint a gyakorlati szakemberek számára fontos gazdálkodástani kérdéseket vet fel, így vizsgálata célszerű. A magyar gazdaság számára a vállalatközi kapcsolatok alakulása szintén rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen a piacgazdaság immár több mint egy évtizedes működése során kialakult vállalati kapcsolatrendszerek meghatározzák a magyar gazdaság fejlődését, a reálszféra versenyképességére gyakorolt hatását tekintve fontos tényezői az Európai Unió csatlakozás sikerének is. Bármely ország gazdaságát jellemzik a vállalatközi kapcsolatrendszerek formái, illetve, hogy ezek a kapcsolatrendszerek mennyiben összeegyeztethetők a nemzetközi tendenciákkal. Egyre fontosabbá válik tehát, hogy a vállalatok ismerjék, és értékelni tudják az egyes létező, vagy potenciális üzleti kapcsolataikat, s e tudás alapján képesek legyenek azok megfelelő működtetésére a vállalati értéknövekedés érdekében.

Az üzleti kapcsolatok felértékelődésének tényezői

Napjainkban megfigyelhető tendencia, hogy az egyre rövidebb időközönként megjelenő új technikai lehetőségek hatására a termék-életgörbék rövidebbek, az új termékek, szolgáltatások megjelenése gyakoribb. Az *innovációs periódus megrövidítése* egyre inkább túlfeszíti az egyedi szervezet hatáskörét, és ily módon a stratégiai együttműködések támogatja, amelyekben a cégek felosztják az új termékek fejlesztési szakaszának rövidüléséből fakadó terheket. Másodszor, egyre növekvő szükség van a fejlett technológiák átvételére olyan esetekben, ahol egyes technológiákhoz kiegészítő technológiák szükségesek. (Camagni, 1991).

További meghatározó tényező a globalizáció jelensége, ami egyrészt jelenti azt a lehetőséget, és egyben kényszert a vállalatok számára, hogy megkeressék a legmegfelelőbb helyet és módot az adott tevékenység elvégzésére. Másrészt az erőforrásokhoz való hozzáférés, és a birtokolt erőforrások és képességek értékesítésének különböző lehetőségei a vállalatok számára különböző módokon teszik lehetővé a globális gazdaságban való részvételt. A multinacionális vállalatok külföldi működőtőke beruházásokon keresztül hozzák létre saját leányvállalati hálózatukat (Bayer–Czakó (1999)). A helyi vállalatok számára a világgazdaság vérkeringésébe való bekapcsolódási lehetőséget jelenti egyrészt a globális vállalatok

beszállítói hálózatába való részvétel, másrészt a helyi sajátosságoknak megfelelő, és a helyi piacot kiszolgáló vállalatok hálózatába való bekapcsolódás. Napjaink világgazdasági trendjeinek jellemzői között megfigyelhető tehát egyrészt a *globalizáció*, ami a multinacionális társaságok előretörésével jellemezhető, és emellett egy *lokalizációs* folyamattal is, ami a kisebb földrajzi régiók, a helyi specialitások kifejlődésének kedvez.

A gazdasági környezet felgyorsult, sok esetben kiszámíthatatlan változásai megváltoztatták a verseny dimenzióit is. A vállalatok már nem csupán termékeikkel, szolgáltatásaikkal versenyeznek egymással, hanem a létrehozásukhoz szükséges képességek terén is. Ezek folyamatos megújítása egyre inkább úgy tűnik, hogy kollektív tevékenységek útján valósítható meg, ahol az egyes résztvékenységek változási rugalmassága igen nagy. A stratégiai együttműködések példátlanul gyors elterjedése, sok más dolog közt, a *cégek kockázat csökkentő kísérletének* tulajdonítható.

Az üzleti kapcsolatok működtetésének fontos mozgatórugója az, hogy jelentős *költségmegtakarításokat* idéz elő. Ez már önmagában elegendő indokot jelent, hiszen a kilencvenes évek vállalati gazdálkodására leginkább a költségek csökkentése révén elért hatékonyságnövelés volt jellemző.

Mindezeket összefoglalóan tehát amennyiben a környezeti feltételekhez való egyik legmegfelelőbb alkalmazkodás módja a vállalatok közötti üzleti kapcsolatok révén valósítható meg, ez azt jelenti, hogy ennek legfőbb mozgatórugója a vállalatok hosszú távú nyereséges működésének biztosítása. A vállalatok tehát azért kooperálnak, alaktítanak ki új üzleti kapcsolatokat, hogy csökkentsék költségeiket, növeljék tevékenységeik hatékonyságát, megosszák a kockázatot, stb., és ezáltal hosszabb távon saját nyereségességük, a vállalatuk értékének növeléséhez járuljanak hozzá.

A stratégiai szempontból releváns üzleti kapcsolatok

A társadalmi munkamegosztásban különböző tevékenységek kapcsolódnak össze. Ezek között a tevékenységek között szervezeti határok húzódnak meg, melyek lehetnek vállalaton belüliek, illetve vállalaton kívüliek is. A belső és külső határvonalak kettős

megkülönböztetése a stratégia szempontjából az azonos vagy eltérő tulajdonoson alapul. Ezt azért fontos kiemelni, mert a vállalati stratégiát a tulajdonos határozza meg, így az üzleti kapcsolatok a partnerek összeegyeztethető stratégiájára épülnek. Belső határokról van szó tehát különböző jogi személyiségű vállalatok esetében is, ha tulajdonosuk azonos. Külső vállalati határ elsődleges meghatározója, pedig a különböző tulajdonos és az általa meghatározott stratégiai irány. A stratégiai menedzsment szempontjából azok az üzleti kapcsolatok fontosak, melyek leginkább befolyásolják a vállalati stratégia megvalósítását. Másképpen fogalmazva leginkább hozzájárulnak a vállalati értékteremtéshez. Stratégiai nézőpontból elsősorban tehát a tulajdonosi érték növekedésére gondolunk kiemelve, hogy ez szorosan összekapcsolódik a vevői érték növekedésével. Ahogy a vállalat alapvető célját tekintve a nyereségszerzés, mint cél elválaszthatatlan a fogyasztói igény kielégítésétől, a tulajdonosi érték tartós növekedése sem valósítható meg a vevői érték gyarapodása nélkül. A kutatás egyik legfontosabb kérdését képezi, hogy hogyan tudjuk meghatározni és a megfelelő módon működtetni a vállalat számára azokat az üzleti kapcsolatokat, melyek az értékteremtésben a legnagyobb szerepet játszóak.

A kutatás számára meghatározó elméleti keret

A stratégiakutatás számos kutatási területhez, más tudomány-terület által vizsgált jelenséghez kapcsolódik, és korántsem egységes elméleti iskolát takar. Mintzberg (1990) a stratégiai menedzsment területén kialakult gondolati iskolákat kilenc kategóriába sorolta⁴. Gondolati iskola alatt a stratégiai menedzsment témakörében kikristályosodott gondolatok skáláját érti, amely a kutatók egy konkrét csoportjához kapcsolódik. Ennek a megközelítésnek az az előnye, hogy mindegyik iskola hozzáadott értékét és konkrét hiányosságait elég jól fel lehet térképezni. Mintzberg ugyanakkor kimutatta, hogy mindegyik iskola a teljes kép valamelyik aspektusával foglalkozik, és figyelmen kívül hagyja a többi aspektust. A tanulmánynak nem is célja minden stratégiai menedzsment iskola bemutatása. Azon elméleti irányok ismertetésére szorítkozik, melyek véleményünk szerint jól alkalmazhatók az üzleti kapcsolatok kutatásának elméleti keretének kialakításához. Ehhez Elfring és Volberda (1996) szintetizálási kísérletéhez hasonlóan a kutatásunk számára legfontosabbnak tartott elméleti megközelítéseket, vesszük sorra⁵. Ezzel elfogadva Bowman (1990) azon meglátását, hogy a

⁴⁻⁵ Erről részletesebben lásd: Pecze (2002)

stratégiamenedzsment területén belül szélsőségesen szétválnak egyrészt az *analitikus megközelítések*, amelyek nagyon szorosan kapcsolódnak a konkrét alapdiszciplínához másrészt, pedig a *klinikai megközelítések*, amelyek elsősorban a stratégiai menedzsmenten belüli fogalmak és technikák kidolgozásával foglalkoznak. Whitley (1984) terminológiáját követve elmondhatjuk, hogy az analitikus megközelítés esetén a stratégiai kutató egy alapdiszciplínát választ csoportként, míg a klinikai megközelítésnél a kutató elsősorban a menedzsmentre vagy a vezetésre koncentrál, mint fő csoportra. Az analitikus megközelítés egy elméletorientált, tudományos megközelítés, amely szisztematikus megfigyelésekre és mérésekre alapul. Minden kutató, aki a stratégiai menedzsmentnek valamelyik analitikus iskolájába tartozik, ugyanazt a szigorú módszertani alapelvet használja. A klinikai megközelítés viszont problémaorientáltabb. Ebben az induktív megközelítésben fontos a kutató szubjektív ítélete, értékelése, a kísérletező módszer. Az eredmény pedig egy leíró tudás, amely alapfogalmak, eszközök, csináld vagy ne csináld útmutatásokként jelenik meg. A klinikai megközelítés nem épül egy konkrét elméletre, inkább multidiszciplináris megközelítést alkalmaznak, amelyben a legfontosabb értékelési kritérium az, hogy a megoldás megfelelő legyen. Kutatásunkban tehát a klinikai megközelítést alkalmazzuk, melyhez a következő elméletekre támaszkodunk.

A társadalmi struktúra elmélet a strukturális tényezők szerepét hangsúlyozza a kapcsolatok elősegítésében. Az elmélet arra tesz kísérletet, hogy az együttműködések megjelenését a vállalatokat körülvevő teljes rendszer feltételeiből vezesse le. A struktúrák személyek, csoportok, szervezetek és ezek kapcsolatainak társadalmi pozícióiból épülnek fel, melyek egyszerre különbözőek és egymáshoz kapcsolódók. A társadalmi struktúra elmélet a kapcsolaton kívüli dimenziókra tekint az együttműködés és a koordináció előrejelzéséhez.

Fontosnak tartjuk továbbá a kapcsolódó *beágyazottsági szemléletet* (Granovetter, 1985) amelyben, a társadalmi kontextus fogalma nem egyszer s mindenkorra szóló befolyás, hanem egy állandó folyamat, amely mindvégig épül és újraépül az interakciók során. A gazdasági szereplők nem viselkednek a társadalmi kontextuson kívüli atomizált egyedekként, és nem követnek kitarthatóan szolgai módon változtathatatlan szokásokat vagy normákat. Következésképp, az oportunizmus nem kezelhető a gazdasági viselkedés külső meghatározó elemeként. Erre az elméletre épül a kutatás során az üzleti kapcsolatok kontextuális tényezőinek vizsgálata.

A *tranzakciós költség elmélet* és a stratégia-elmélet kapcsolódásának egyik kiemelt területeként kezelhető annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a cég előállítson, vagy megvásároljon egy bizonyos árucikket vagy szolgáltatást. Ez a tranzakciós költségelmélet szerinti megfogalmazásban piac vagy hierarchia közötti választást jelent. Az előállítás kontra megvásárlás kérdésével foglalkozó korábbi kutatásokat jelentősen befolyásolta a tranzakciós költség elmélettel foglalkozó közgazdászok nézete, akik azt hangsúlyozták, hogy bármilyen tranzakciónak milyen velejáró szerződéskötési veszélyei vannak (Williamson, 1975).

Kutatásunk során az üzleti kapcsolatokra vonatkozóan azt mondhatjuk, hogy piac és hierarchiától különböző együttműködési forma kialakításának köztes helyzetekben van értelme, amikor a tranzakciós költségek nem olyan magasak, hogy hierarchikus kontroll lenne szükséges, de nem is olyan alacsonyak, hogy lehetővé tennék a piaci alapú csere tranzakciót. A *hálózati szemlélet* arra hívja fel a figyelmet, hogy minden egyes tranzakció korábbi kapcsolatok sorába illeszkedik, illetve egy szélesebb kapcsolati hálóba, emiatt alaposan át kell vizsgálni, kibővíteni a tranzakciós költségekkel és a szerződéskötéssel kapcsolatos értelmezéseket (Gulati, 1995). A tranzakciós költség megközelítés továbbá azt hangsúlyozza, hogy a tranzakciók költségének csökkentésével hatékonysági előnyhöz lehet jutni, de a hálózati perspektíva szerint figyelembe kell azt is venni, hogy milyen stratégiai előnyök származnak abból, hogy nem csak egyetlen kapcsolatot optimalizál a cég, hanem az egész kapcsolati hálóját (Dyer – Singh, 1998).

Ehhez igazodva kutatásunk célja nem csak az egyes üzleti kapcsolatok jellemzőinek, és azok működtetési gyakorlatának önmagukban történő vizsgálata, hanem a vállalati kapcsolatportfólió vizsgálata is.

A vállalat és környezet kapcsolatának leírásakor az *erőforrás alapú elmélet* a külső erőforrásoktól való függést helyezi vizsgálatainak középpontjába. A szervezetek túlélése az erőforrások megszerzésének és megtartásának képességén múlik (Pfeffer és Salancik, 1978). A stratégia és vállalatelméleti szakemberek rámutattak arra, hogy egyetlen szervezet sem képes minden szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más szervezetektől kell azokat beszerezniük. Erre alapozva megkülönböztethetünk a vállalatok szempontjából saját, birtokolt erőforrásokat, és megszerezhető erőforrásokat. Az erőforrások egy része egyben a vállalatok központi kompetenciáit is jelenti – azaz egy olyan szakértelmet és különleges képességet,

mely adott időben versenyelőnyt jelent a releváns piacokon. (Prahalad – Hamel, 1990). A vállalatok üzleti kapcsolatai fontos szerepet játszanak a képességek átadásában és cseréjében, tehát nemcsak a piaccal és a hierarchiával szemben jelentenek alternatívát, hanem a készségek megszerzésének is egy lehetséges módját jelentik.

Ellentétben, az előbbi elméletekkel a *tudásra alapozott elmélet* nem jogi keretként, szerződés-halmazként vagy a hierarchikus koordináció megvalósulásaként kezeli a vállalatot, hanem egyfajta tudás, ismerethalmazként. A verseny hagyományos felfogása szerint a környezeti feltételek és az iparág alapvető jellemzői határozzák meg a vállalati stratégiát. A tudás alapú elmélet ennek nem mond ellent, csak kihangsúlyozza az állandóan változó környezeti tényezők közül a tudás felértékelődésének szerepét. Ily módon azzal, hogy úgy tekint a tudásra, mint a vállalat legfontosabb erőforrására, egyben az erőforrás alapú elmélet egyik válfajának is tekinthető (Grant, 1996).

Hamel egy többet magával írt cikkében (Hamel et al., 1989) amellett érvelt, hogy a japán és amerikai cégek között kötött szövetségek közül sok úgy ért véget, hogy az amerikai cég jelentős versenyhátrányt szenvedett, mert a japán partnerek mindent eltanultak, amit lehetett, azután pedig felmondták a szövetséget, hogy önállóan aknázzák ki az újonnan eltanult tudásból eredő lehetőségeket. Azóta már elfogadott és több kutató által továbbfejlesztett gondolat az, hogy minden kétszereplős kapcsolatot tanulási versenyfutásként kell tekinteni, amelyben az egyik partner a gazdasági megtérülés nagyobb hányadára tesz szert, mivel jobb tanulási készségekkel vagy befogadó kapacitással rendelkezik.

Kutatásunkban a vállalatok közötti partnerkapcsolatokon belüli tudástranszfert is vizsgáljuk annak figyelembe vételével, hogy míg a tanulási versenyfutás irodalma általában a kétpólusú elemzési szintre összpontosít fontos annak vizsgálata, hogy a versenyfutások dinamikáját befolyásolhatja az is, hogy az egyes partnerek a szövetségen kívül milyen tevékenységi portfólióval rendelkeznek, vagy milyen a relatív tevékenységi kiterjedtségük vagy tevékenységi körük. Például, ha az egyik partner csak egy üzleti kapcsolatrendszerhez kapcsolódik és nincs más üzleti szegmens, amelyben kiaknázhathatja azt, amit a kapcsolatból tanul, akkor valószínű, hogy a szövetségben maradás közös hasznát nagyobbban fogja értékelni, mint azt a hasznát, amit a gyors tanulás révén a szövetség felmondásával önállóan el tudna érni.

A megbízó-ügynökelmélet azokkal a problémákkal foglalkozik, amelyek akkor lépnek fel, amikor az egyik fél, a megbízó egy másik felet, ügynököt bíz meg valamely munka elvégzésével. Az ügynökség problémái az ilyen jellegű munkamegosztás során kialakuló információs aszimmetriából és a két fél ellenkező céljaiból és kockázatvállalási preferenciájából erednek. Az ügynöki rendszer költségeinek két típusa van: (1) befektetések ellenőrzési rendszerekbe, amelyek célja a megbízó információhiányának csökkentése; és (2) teljesítményalapú ösztönzések által a kockázat ügynökre hárításának költsége. Az ügynökelmélet egy hatékonysági kritérium alapján megjósolja, hogy a megbízó és ügynök közötti szerződés alapját melyik irányítási forma fogja képezni.

Kutatásunk számára hasznos az ügynökelmélet az olyan szervezeti kapcsolatok megértéséhez, amelyekben az irányítást különböző célok, és hiányos információ feltételei mellett kell gyakorolni. Az elmélet azért értékes, mert pontosan meghatározza, hogy a szerződő felek között hogyan oszlik meg a kockázat, hogyan váltják ki egymást az információ és a kockázatviselés költségei, és hogy melyek a szerződéses kapcsolatok ösztönzői, így felhasználható a piaci csere-kapcsolatok és a szervezeti hierarchia között kialakuló egyéb kapcsolati formák vizsgálatára.

Az üzleti kapcsolatok vizsgálatának szintjei

A kutatás előkészítése során áttekintett szakirodalom alapján az üzleti kapcsolatok vizsgálatát három szinten kívánjuk megtenni. A három szint különbözőségét a vizsgálat tárgyának különbözősége adja. Ezek nem egymást kizáró, inkább részalmaz jellegű kapcsolatban állnak egymással. A három elemzési szint a következő:

1. A kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata
2. Egy adott vállalat üzleti kapcsolatainak vizsgálata
3. Vállalatok egy adott csoportjának üzleti kapcsolatrendszer

A kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata

A kétoldalú kapcsolatok vizsgálatához kiindulásként elsősorban Mohr és Spekman (1994) által felállított szociálpszichológiai *“siker partnerkapcsolati modell”* használjuk. Modellükben két sikeres partnerkapcsolati indikátort használnak: egy objektív indikátort (eladási mennyiség áramlása a partnerek között) és egy érzelmi mértékegységet (elégedettség a másik féllel).

1.sz. ábra
A partnerkapcsolat sikeréhez társított tényezők

A partnerkapcsolat jellemzői <ul style="list-style-type: none"> • Elkötelezettség • Koordináció • Kölcsönös függőség • Bizalom 	
Kommunikációs viselkedés <ul style="list-style-type: none"> • Minőség • Információ megosztás • Részvétel 	Partnerkapcsolat sikere <ul style="list-style-type: none"> • Megelégedettség • Kétoldalú értékesítés
Konfliktus megoldási technikák <ul style="list-style-type: none"> • Közös problémamegoldás • Meggyőzés • Elsimítás • Uralkodás • Kemény szavak • Egyeztető eljárás • Megszüntetés 	

Forrás: Mohr J. and Spekman R. 1994: 137

Kutatásunk kiindulásaként általánosságban annyit mondhatunk a vállalati stratégia szempontjából fontos üzleti kapcsolatokról, hogy „célirányos stratégiai kapcsolatokként

határozhatók meg a különálló cégek között, amelyek összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyökre törekednek és elismerik a magas szintű kölcsönös függőség tényét” (Mohr and Spekman, 1994:135). Közös erőfeszítéseket tesznek azon célok elérésére, amelyet egyedül működve nem tudnának könnyen elérni. A stratégiai üzleti kapcsolatok tehát olyan jellegzetességeket mutatnak, amelyek megkülönböztetik őket a hagyományosabb üzleti kapcsolatoktól. Mohr és Spekman kutatásai kimutatták, hogy a sikeresebb partnerkapcsolatok ezeket a jellegzetességeket nagyobb intenzitással képviselik, mint a kevésbé sikeres kapcsolatok. Kiindulásként elfogadjuk tehát, hogy a stratégiai üzleti kapcsolat legfontosabb ismérve, hogy a felek saját stratégiájuk megvalósításában fontosnak tartják az adott kapcsolat sikerét, és céljuk, hogy azt a megvalósításban elfoglalt helyének megfelelően működtessék.

Miközben a partnerkapcsolatot gyakran csodaszerként tekintik, az együttműködést tekintik receptként a versenyelőny elnyerésére, figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy nagyon sok stratégiai üzleti kapcsolat nem sikeres. Az üzleti kapcsolatok vizsgálata gyakran elfeledkezik annak hátrányairól, kockázatairól. Ilyen lehet például a komplexitás növekedése, a hatalomvesztés és az információs aszimmetria, amelyek velejárói lehetnek a kapcsolatokat. Fontos tehát azon tényezők ismerete, amelyet a partnerkapcsolat sikeréhez társítanak, de nem egyedüli meghatározó a partnerek kiválasztásában, mint ahogy a meglévő partnerkapcsolat működtetésében sem. Kutatásunk során fontosnak tartjuk a sikertelen üzleti kapcsolatok vizsgálatát is, mivel az ezekből származó tapasztalatok alapján jelentősen bővíteni tudjuk a stratégiai üzleti kapcsolatokról szerzett tudásunkat.

Az egyedi vagy kétoldalú üzleti kapcsolatok vizsgálata során kutatásunk alapvető célja, hogy a meglévő modell kiegészítésével meghatározzuk azokat a tényezőket, melyek a stratégiai üzleti kapcsolatok sajátjai. Ez már átvezet a következő vizsgálati szintre, amikor egy adott vállalat üzleti kapcsolatait tekintjük a vizsgálat tárgyának.

Egy vállalat üzleti kapcsolatainak vizsgálata

Ezen a vizsgálati szinten az adott vállalat kapcsolatrendszerét tekintjük át. A kapcsolatrendszer általános jellemzésén túlmenően célunk a vállalat stratégiai üzleti kapcsolatainak

részletes elemzése. Előfeltételként azt mondhatjuk, hogy a hálózati kapcsolatok különbözőségét alapvetően a vállalat stratégiájának megvalósításához való hozzájárulás határozza meg. A stratégiai partnerkapcsolat tehát elég tág fogalomként értékelhető, mivel a piac és hierarchia kontinumban megvalósítható együttműködési formák közül bármelyik lehet stratégiai jelentőségű.

Elméleti kiindulási alapot ezen a szinten az értéklánc és az ellátási lánc modell integrálása jelenti. Azt feltételezzük, hogy a vállalatok üzleti kapcsolatai közül azok fontosak a vállalati értéknövelés szempontjából, melyek a vállalati értéklánc elsődleges tevékenységeit kapcsolják össze az ellátási lánc többi szereplőjével. Kutatási célunk ennek igazolása vagy cáfolata.

A vállalati stratégiával összefüggésben a kapcsolatok portfóliójának kialakítása és működtetése a feladat. A vállalatok különböző termék és szolgáltatás portfóliókkal rendelkeznek, így ehhez kapcsolódóan a vállalatoknak egyszerre több, különböző kapcsolati típus menedzselésére kell összpontosítaniuk. Stratégiai irányelvek adnak útmutatást a vállalatvezetőknek a kialakítandó kapcsolatokra vonatkozóan, melyek vezetése ezután a vállalati teljesítmény fontos meghatározó eleme lehet. A kapcsolat stratégia megválasztása az általános vállalati stratégia függvénye, így környezetfüggő, fókuszpontokat tartalmaz a jövőre vonatkozóan. Jogosan feltételezhető, hogy kapcsolattípusonként eltérő, így ennek függvényében különböző működtetési és értékelési elvek alkalmazását igényli.

Kutatásunkban a különböző vállalkozási kapcsolatok kialakítása és menedzselése vonatkozásában érdekes, hogy milyen vezetési struktúrát illetve kapcsolati formát válasszon egy cég különböző környezeti körülmények között. Ez egy stratégiai döntés, mivel kölcsönhatásban van azzal, hogy a cég hogyan határozza meg saját vállalati határait és alapvető képességeit. Az ehhez kapcsolódó szervezeti kérdés - ami már a stratégia megvalósítását jelenti - az, hogy mi a különböző típusú kapcsolatok megfelelő menedzselésének módja. Ehhez egy kutatásokon alapuló tipizálásra építünk, ami Bensaou (1997 és 1999) nevéhez kapcsolódik és a „*vevői-szállítói kapcsolatok portfóliói*” címet viselő tipizálás. Bensaou olyan változókat keresett, amelyek a különböző vállalatoknál együtt mozognak, és szignifikáns kapcsolatot mutatnak olyan tényezőkkel, amelyek általában a stratégiai partnerkapcsolatok jellemzői (pl.: bizalom, kölcsönös függőség, stb.). Ilyen változónak bizonyult a kapcsolat *specifikus beruházások szintje*. Az utóbbi alatt olyan tőkebefektetéseket ért, amelyek nehezen, drágán ültethetők át más kapcsolatokba vagy más szállítóhoz, vevőhöz való átvitel során vesztenek értékükből. A modellben a két dimenzió,

ami alapján a különböző vevő-szállító kapcsolatokat elkülöníthetjük, a vevő-specifikus beruházásai és a szállító-specifikus beruházásai. Az így kialakított négy kapcsolattípus: a piaci csere, fogoly vevő, fogoly szállító és a stratégiai partnerség.

2.számú ábra
A vevő-szállító partnerkapcsolatok típusai

		A szállító specifikus beruházásai	
		Alacsony	Magas
A vevő specifikus beruházásai	Alacsony	Fogoly vevő	Stratégiai partnerség
	Magas	Piaci csere	Fogoly szállító

Forrás: Bensaou, M. 1999: 36.

Miután megállapítottuk, hogy az adott környezet milyen kapcsolattípust kíván meg, második lépésként hozzá kell rendelni a megfelelő menedzsment megközelítést. Bensaou az egyes kapcsolat-menedzsment típusokat három dimenzió szerint osztályozza: (a) információ áramlás módja, (b) a vállalat határait kiterjesztő tevékenységek jellemzői, amit nevezzünk a kapcsolattartó feladatok formalizáltságának, (c) a kapcsolaton belüli szociális légkör, a vállalati folyamatok és kultúra. Ennek részletes leírását a következő ábrába foglalva mutatjuk be.

3.számú ábra
Vezetési jellemzők a különböző kapcsolati típusoknál

Fogoly vevő	Stratégiai partnerség
Információáramlás <ul style="list-style-type: none"> • Széleskörű, részletes, folyamatos és kölcsönös információcsere • Rendszeres, gyakori és kölcsönös látogatások Feladatok formalizáltsága <ul style="list-style-type: none"> • Strukturált, előre jelezhető feladatok • Sok időt töltenek a beszállítókkal Vállalati folyamatok és kultúra <ul style="list-style-type: none"> • Feszült légkör, kölcsönös bizalom hiánya • A szállítókat kezdetben nem vonják be a tervezésbe • A vevő kooperáció felé hajlik • A szállítók hírneve nem feltétlenül pozitív 	Információáramlás <ul style="list-style-type: none"> • Széleskörű, gyakori, részletes információcsere • Rendszeres kölcsönös látogatások és gyakorlatok Feladatok formalizáltsága <ul style="list-style-type: none"> • Rosszul definiált, rosszul strukturált feladatok • Nem rutinszerű, gyakori nem várt események • Sok időt töltenek a szállítókkal koordináció végett Vállalati folyamatok és kultúra <ul style="list-style-type: none"> • Kölcsönös bizalom és elkötelezettség • A vevő erős elkötelezettsége • A szállítók korai bevonása a tervezésbe • Széles körű kapcsolódó akció és kooperáció • Jó hírű szállítók

Piaci csere	Fogoly szállító
Információáramlás <ul style="list-style-type: none"> • Korlátozott információcsere, főként a szerződéskötésnél • Működési folyamatok koordinációja és ellenőrzése Feladatok formalizáltsága <ul style="list-style-type: none"> • Kevés idő eltöltése a szállítóval • Strukturált, rutin feladatok, kevés függetlenséggel Vállalati folyamatok és kultúra <ul style="list-style-type: none"> • Pozitív szociális légkör • Közös akciók, kooperáció hiánya • A szállítót kezdetben nem vonják be a tervezésbe • Szállítók jó hírneve és igazolt szakmai tapasztalata 	Információáramlás <ul style="list-style-type: none"> • Alacsony szintű információcsere • Kevés kölcsönös látogatás, főként a szállítók részéről Feladatok formalizáltsága <ul style="list-style-type: none"> • Kevés idő a szállítóval • Komplex, koordinációs feladatok Vállalati folyamatok és kultúra <ul style="list-style-type: none"> • Magas fokú bizalom • Korlátozott kooperáció • Kevés közös akció • A gondok oroszlán része a szállítóé

Forrás: Bensaou, M. 1999: 39.

A vállalat helyes kapcsolati portfóliójának felépítése vagy újraépítése az előzőekben ismertetett két kérdéskör összehangolásának eredménye. Tehát három lépésből áll: (1) a kapcsolati típusok stratégiai alapú kiválasztása a termék, a technológia és a piac adta feltételrendszerben, (2) minden típushoz a megfelelő vezetési mód meghatározása, (3) majd e kettő összekapcsolása az elvárt és a tényleges kapcsolati képességek alapján. A harmadik lépés eredményeként kialakul, értékelhetővé válik, hogy a vállalat az egyes üzleti kapcsolatait megfelelően működteti-e. Kutatásunkban meg kívánjuk vizsgálni az üzleti kapcsolatok értékelésének gyakorlati módszereit, az alkalmazott technikákat, mint a stratégiai menedzsment visszacsatolási folyamatának részét⁵.

Vállalatok egy adott csoportjának üzleti kapcsolatrendszere

A vállalatok egy adott csoportján itt a Porter féle iparág fogalmat (Porter, 1980) tekintjük irányadónak, valamint a hálózat szemléletet. Az értéktérítés különböző szintjeinek értelmezésekor Stabell és Fjeldstad (1998) ötletére építünk, mely szerint az értéklánc modellje számos szolgáltató iparág esetében nem ragadja meg kellőképpen az értéktérítés folyamatát. Stabell és Fjeldstad írásukban technológiai megkülönböztetés alapján további két modellt is javasolnak a probléma áthidalására: az értéktérítő műhelyt (value shop) és az értéktérítő hálózatot (value network). Az értéklánc – ennek megfelelően – csak egyike a lehetséges értéktérítő konfigurációknak, nevezetesen az, amelyik ún. „sorba kapcsolt”

⁵ Erről részletesebben lásd Wimmer (2004)

technológiát használ. Jellegzetes példái a termelő vállalatok. Az értékteremtő műhely intenzív technológiára épít, és egy-egy adott vevői probléma megoldásával teremt értéket. Erre példa lehet az üzleti tanácsadás, az oktatás és az egészségügyi intézmények működése. Az értékteremtő hálózat elsődleges technológiája közvetítő jellegű, az értékteremtés, pedig az egyes ügyfelek közötti kapcsolat megteremtéséből adódik. A szerzők itt a telefontársaságot, közlekedési vállalatot, biztosítót és bankot hozzák példának. Az értékteremtő vállalatcsoportok jellemzését mutatja be a következő táblázat.

1.sz. táblázat

Az értékteremtő vállalatcsoportok jellemzői

	Értékláncok- Ellátási lánc	Értékteremtő műhely	Értékteremtő hálózat
Az értékteremtés logikája	Inputokból outputok előállítása	Az ügyfelek egyéni és egyedi problémáinak megoldása	Az ügyfelek közvetlen vagy közvetett összekapcsolása
<i>Elsődleges technológia</i>	Sorba kapcsolt	Intenzív	Közvetítő
Elsődleges tevékenységkategóriák	<ul style="list-style-type: none"> • Bemenő logisztika • Termelés • Kimenő logisztika • Marketing • Értékesítés utáni szolgáltatások 	<ul style="list-style-type: none"> • Problémakeresés és akvizíció • Problémamegoldás • Döntés • Végrehajtás • Kontroll / értékelés 	<ul style="list-style-type: none"> • A hálózat promóciója és szerződés-menedzsment • Szolgáltatásnyújtás • Az infrastruktúra működtetése
Másodlagos (támogató) tevékenységkategóriák	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalati infrastruktúra • Emberi erőforrás menedzsment • Technológia-menedzsment • Beszerzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalati infrastruktúra • Emberi erőforrás menedzsment • Technológia-menedzsment • Beszerzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Vállalati infrastruktúra • Emberi erőforrás menedzsment • Technológia-menedzsment <ul style="list-style-type: none"> - Hálózatfejlesztés - Szolgáltatásfejlesztés • Beszerzés
A tevékenységek közötti kapcsolatok fő logikája	Szekvenciális	Ciklikus, spirális	Szimultán, párhuzamos
Az elsődleges tevékenységek összefüggése	<ul style="list-style-type: none"> • Közös alap (pooled) • Szekvenciális 	<ul style="list-style-type: none"> • Közös alap (pooled) • Szekvenciális • Kölcsönösség (reciprocal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Közös alap (pooled) • Kölcsönösség (reciprocal)

Az értékteremtés logikája	<ul style="list-style-type: none"> A termék értéke a vevők döntési kritériumainak (Buyer Purchasing Criteria) függvénye A vevői érték változása költségsökkenésből vagy teljesítményjavulásból adódik, így a két alapvető versenysztratégia a költségsökkentés, illetve a megkülönböztetés 	<ul style="list-style-type: none"> Információs aszimmetria Egyedi esetek, egyedi problémák Jelentős függőség az egyes tevékenységek között Multidisziplinaritás Információgyűjtés Az elsődleges és támogató tevékenységek egymástól való függősége erős 	<ul style="list-style-type: none"> Közvetítők mint klubmenedzserek A szolgáltatás értéke a pozitív hálózati externáliák mértékétől függ Értéket teremt a szolgáltatás, a szolgáltatási kapacitás és a szolgáltatás igénybevételének lehetősége is A közvetítői tevékenység több szinten párhuzamosan zajlik Standardizáció Bevezetési szakasz különbözik
Kulcsfontosságú költségokozók	<ul style="list-style-type: none"> Méretgazdaságosság Kapacitáskihasználtság 		<ul style="list-style-type: none"> Méretgazdaságosság Kapacitáskihasználtság
Kulcsfontosságú értékteremtő tényezők		<ul style="list-style-type: none"> Reputáció és kapcsolatok 	<ul style="list-style-type: none"> Méretgazdaságosság Kapacitáskihasználtság
Az „értékrendszer” struktúrája (Business value system structure)	Kapcsolódó láncok	A kiválasztott műhelyek (Referred shops)	Többszintű és összekapcsolódó hálózatok
„Magyarázó elmélet”	Mérethozadék	Value-signalling	Pozitív hálózati externáliák

Forrás: Stabell és Fjeldstad (1998) alapján

A fenti értékteremtési logikák akár egyes vállalatokon belül is keveredhetnek (pl. a K+F műhely jellegű tevékenység, míg a gyártás értéklánc jellegű.) A különféle logikák vegyítése versenyelőny forrást jelenthet a vállalatok számára.

Mindhárom szinten fontosnak tartjuk a külső kontextuális tényezőket, melyek jelentős befolyással bírhatnak nem csak egy adott vállalat, hanem egy teljes iparág üzleti kapcsolataira. A hálózat szemlélet integrálásával célunk ezeknek a hatásoknak a feltérképezése.

Befejezés

Az előzőekben ismertettük azokat a stratégiához kapcsolódó elméleti megközelítéseket, melyekre az „üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe” című kutatás során támaszkodni kívánunk. Az *üzleti kapcsolatok* kérdése számos menedzsment tudomány szemléletében egyre

hangsúlyosabban jelenik meg, melyek szintén megjelennek a kutatás során. A *marketing* egyik területe a kapcsolatmarketing, a logisztikához kapcsolódóan a vevő-szállító kapcsolatok kezelése, az ellátási lánc menedzsment kap egyre nagyobb szerepet. A *vezetői számvitel* fejlesztésében fontos kérdés a szállítók értékelése és a vevőkkel való kapcsolat vállalati teljesítményre gyakorolt hatásainak követése. A különböző tudományterületeken végzett irodalomfeldolgozó munka következeként az alábbi célokat követjük. A *kutatás célja* az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének elemzése és az üzleti teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata. Ezt a “Versenyben a világgal” című kutatás adatainak másodelemzésével és vállalati esettanulmányokkal kívánjuk megvalósítani. Az *esettanulmányok célja* kapcsolódva a kutatás céljához annak elemzése, hogy a vállalatok üzleti kapcsolatainak működtetési gyakorlata mennyiben szolgálja a vállalati stratégia megvalósítását, mennyire segíti a stratégiai célok elérését ebből kiemelve az értékteremtést (elsősorban tulajdonosi és fogyasztói értékteremtést), illetve a működéssel (értékteremtő folyamatokkal) kapcsolatos döntéseket.

Az elemzések célja (1) a vállalatok üzleti kapcsolatainak és azok rendszerének jellemzése, a kiindulásként használt modellek további kiegészítése, fellelhető más jellemzőkkel, magyar sajátosságokkal, (2) a vállalati kapcsolatkezelési-működtetési gyakorlatot befolyásoló tényezők bemutatása, rendszerezése, (3) az (1)+(2) és a vállalat teljesítménye közötti kapcsolat vizsgálata. A kutatás részeként az eseteknek hasonló szerkezetet kell követniük, összehasonlíthatóaknak kell lenniük. (Az esettanulmányok tervezett szerkezetét tartalmazza a melléklet.) Terveink szerint a kutatás összefoglaló tanulmányában a kérdőíves adatok alapján levont következtetések, illetve az esettanulmányok alapján feltárt összefüggések összefoglalása és összevetése szerepel majd.

Felhasznált irodalom:

- Bayer J. - Czakó E., (1999):** A stratégiai vezetés sajátosságai a globalizáció közepette, *Vezetéstudomány*, (30)2, pp. 14-24.
- Bensaou, M. (1997):** Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolios of Relationships, Working Paper, Fontainebleau, INSEAD, 97/110/TM
- Bensaou, M. (1999):** Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44.
- Bowman, E.H. (1990):** Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds. In: Frederickson, J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, New York
- Camagni, R. (1991):** Local "milieu", uncertainty and innovation networks: toward a new dynamic theory of economic space. In: Camagni (ed.): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, Belhaven Press, pp. 121-1
- Chikán A. (1997):** *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Aula
- Dyer, J. H. (1996):** Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, *Strategic Management Journal*, 17(4), pp. 271-291
- Elfring, T. – Volberda H.W. (1996):** School of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis?. In: Elfring, T. – Jensen, H. S. – Money, A. (eds.): *Theory-Building in the Business Sciences, Papers from the Second EDAMBAS Summer School*, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag, Distribution: Munksgaard International publishers Ltd., pp. 11-47.
- Gelei A. (2002):** Az ellátási lánc menedzsment kérdései
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 27.sz. Műhelytanulmány, Budapest, október,
- Granovetter, M. (1985):** Economic action an social structure: a theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510
- Grant, R. M. (1996):** Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17(Winter Special Issue, pp. 109-122
- Gulati, R. (1995):** Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-642
- Hamel, G.Y. - Doz, L. - Prahalad, C. K. (1989):** Collaborate with your competitor - and win, *Harvard Business Review*, 64(1), pp. 133-139
- Mandják T. (2002):** *Az üzleti kapcsolatok értéke*, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D program, Doktori (Ph.D) értekezés
- Mintzberg, H. (1990):** Strategy Formation: School of Thought. In: Frederickson, J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, New York, pp. 107-108
- Mohr, J – Spekman, R. (1994):** Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Pecze K. (2002):** A vállalati hálók stratégiaelméleti megközelítései
Társadalom és Gazdaság 24(2002)2, 287-326
- Pfeffer, J. - Salancik, G. (1978):** *The external control of organisation: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Prahalad C. K. - Hamel G. (1990):** The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, No. 90311, pp: 79-91, magyarul megjelent: Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1993): A vállalat alapvető képessége, *Vezetéstudomány*, 1-2. sz., 34-47.old.
- Stabell C. B. – Fjeldstad Ø. D. (1998):** Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19., 413-437
- Whitley, R. (1984):** The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences. *Journal of Management Studies* 21.
- Wimmer-Mandják (2003):** Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 45.sz. Műhelytanulmány, Budapest, december
- Wimmer Á. (2004):** Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje
BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 50.sz. Műhelytanulmány, Budapest, május

Melléklet: Az esettanulmányok szerkezete

I. A VÁLLALAT JELLEMZÉSE

1. A vállalat általános jellemzése

Rövid "történet", előző évek tendenciái, fontosabb változások, jelenlegi helyzet jellemzése

Vállalati alapszolgáltatások: méret, tulajdonos, stb.

Iparági jellemzők, termék/szolgáltatás jellege, piaci jellemzők, piaci, pénzügyi eredményesség

A termék/szolgáltatás, illetve az előállítási folyamat jellemzése: egyediség, választék, kapcsolódó szolgáltatások, fogyasztóhoz való eljuttatás jellemzői; esetleges kritikus elemek / kulcstényezők a folyamatban; munkatársak felé az elvárások hogyan jelennek meg.

2. Vállalati stratégia, célok

Piaci helyzet, versenytársak, versenytényezők, üzleti partnerek, ezek változása

A vállalat iparági pozíciója, viszonya a partner vállalatokkal (központi szereplő, meghatározó vagy inkább alkalmazkodó,...)

A vállalati stratégia (van-e formális stratégia, ki dönt; explicit, implicit stratégia; fő versenyelőnyforrások, képességek, a stratégia kulcselemei)

Fejlesztendő területek, célok (stratégiában megfogalmazott, illetve vélemény), ezek között szerepel-e és hogyan az üzleti kapcsolatok kezelése.

Az elmúlt időszakban bevezetett, ill. tervezett változások (új menedzsment szemlélet, módszerek, átszervezések, stb.)

Megjelenik-e a stratégiában, illetve a fejlesztési tervekben (ha igen, hogyan) az üzleti partnerekkel, különböző érintettekkel való kapcsolat?

3. Szemléletmód

Mit tekintenek értéktérítőnek; a vállalati siker, teljesítmény értelmezése?

Hogyan méri a sikert, milyen célokat fogalmaznak meg?

Milyen tényezők befolyásolják a sikert, melyek a kulcselemek a vezetők, munkatársak szerint?

Az érintett-szemlélet jelen van-e a szervezetben? Kik a fontosság szerint kiemelt érintettek?

Esetlegesen a különböző vezetői szintek eltérő megítélése a sikertényezőkre vonatkozóan?

Mindezekben megjelenik-e és hogyan az üzleti kapcsolatok szerepe?

II. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK JELLEMZÉSE

1. Az üzleti kapcsolatok általános jellemzése

Fő tevékenységek, vállalati folyamatok, kapcsolat az üzleti partnerekkel (vevők, szállítók; ellátási lánc):

Megjelenik-e a stratégiában az üzleti kapcsolatok kezelése?

Milyen külső kontextuális tényezők befolyásolják az üzleti kapcsolatokat?

Mi jellemzi a különböző típusú üzleti kapcsolatokat a modellben szereplő tényezők alapján?

Milyen kapcsolattípusokat különböztetnek meg, milyen szempontok alapján (időtáv, rendszeresség, bizalom, értékesítési mennyiség, stb.)

Vevők: Mi jellemzi a vevőket (ügyfeleket/megrendelőket), vevők száma, koncentráció, hogyan kerül velük a vállalat kapcsolatba, mi jellemzi a felvevőpiacot, stb.?

Mi jellemzi a vevőkkel kialakított üzleti kapcsolatokat, típusaik?

Mi befolyásolja az igényeket; hogyan történik a kommunikáció az ügyfelekkel, vannak-e közös fejlesztések, stb.?

Az elvárások / visszacsatolások hogyan jelennek meg?

Mit gondolnak a vállalatnál: milyen a jó vevő, készítenek-e kapcsolódó elemzéseket?

Szállítók: Mi jellemzi a beszállítókat, beszállítók száma, beszállítói piac jellemzői, kiválasztási szempontok, van-e folyamatos értékelés, ennek szempontjai, hogyan történik a kommunikáció, vannak-e közös fejlesztések, stb.?

Mi jellemzi a szállítókkal kialakított üzleti kapcsolatokat, típusaik?

Más üzleti partnerek: azonos kérdések megvizsgálása.

2. Kiemelt üzleti kapcsolatok

A. A vállalat által fontosnak tartott kapcsolatok

B. A sikertelen üzleti kapcsolatok jellemzése

A vállalatok általában sikeres kapcsolataikról beszélnek, pedig az is nagyon fontos, hogy mit miért nem tartanak sikeres kapcsolatnak. Mik azok a tényezők, amik leginkább kapcsolódnak a sikertelenséghez, hogyan lehet ezeket befolyásolni?

III. A VÁLLALATI KAPCSOLAT-PORTFOLIÓ KEZELÉS:

1. Az üzleti kapcsolatok működtetési és értékelési gyakorlatának vizsgálata

Mi jellemzi az üzleti kapcsolatok értékelésének gyakorlatát (ki kezeli, ki a felelős, kinek számol be, mik a kritériumok...)?

Milyen információkat gyűjtenek? Milyen információkat használnak?

Kik és mire használják az összegyűjtött információt? Mi jelenti a viszonyítási alapot? (pl. múltbeli adatok, tervek, versenytársak eredményei)

Mi a célja az üzleti kapcsolatok értékelésének (kontrolling rendszereknek, rendszeresen készített kimutatásoknak, elemzéseknek)?

Mennyire domináns az ellenőrzés, a beszámoltatás, a döntéstámogatás, a visszacsatolások biztosítása, stb. Milyen információkat gyűjtenek rendszeresen, melyeket használják ezek közül?

A különböző versenytényezők (pl. költség, minőség, idő, rugalmasság, vevő kiszolgálás színvonala, stb.) hogyan, mennyire jelennek meg jelennek meg? Mennyire tartják ezeket fontosnak?

Honnan származnak az üzleti kapcsolatok értékeléséhez használt információk, adatok? Belső forrás, külső forrás? Különböző érintettektől származó adatok, illetve vélemények megjelenése?

Az egyes információ típusok (külső, belső, érintettektől származó; objektív, mért, illetve szubjektív, vélemények) fontossága?

A vállalatnál kik kapják, használják a jelentéseket, eredményeket? Milyen pozícióban vannak a döntéshozatalban?

A felsővezetők milyen információkat kapnak? Rendszeresen, illetve eseti jelleggel, mennyire teszi ezt lehetővé a rendszer?

Milyen hatása, következményei vannak az üzleti kapcsolatok értékelési eredményeinek?

Használják-e őket a stratégiai, illetve a mindennapi működéssel kapcsolatos döntések során, hogyan, milyen esetekben?
Milyen a különböző funkcionális területek (feladatok) kapcsolata az üzleti kapcsolatok értékelésével?

2. A vállalat üzleti kapcsolatainak és azok összességének működtetése és a vállalati stratégia összefüggései

A vállalat kapcsolatrendszerének együttes jellemzése:

Milyen a vállalat pozíciója a kapcsolatok többségében (a kapcsolati hálóban központi vagy periférikus szereplőről van-e szó)? Mik a tervek a pozíció változtatásával, megerősítésével kapcsolatban? Ha vannak külső iparági, állami stb. hatások ezek, hogyan befolyásolják a vállalat helyzetét, mit tesz ellene?

Vannak-e olyan személyek, akik a kapcsolatkezelésért felelősek, kik ezek?

Különbséget tesznek-e a vállalatnál az egyes üzleti kapcsolatok között, mi alapján? A különböző kapcsolatokat különböző képpen működtetik-e, hogyan, milyen elvek, módszerek alapján?

Az észlelt hasznosság, fontosság szempontjából (azt mérik-e, figyelik rendszeresen, amit fontosnak, hasznosnak tartanak) a vállalati stratégia szempontjából (a stratégia célok, a vállalati működés kulcstényezői, értékteremtő tényezői, teljesítményokozói, a "value driverek" megjelennek-e, az üzleti kapcsolatok kezelése, értékelése megfelelően támogatja-e a napi működéssel, illetve a stratégiával kapcsolatos döntéseket)

Van-e kapcsolat a vállalati stratégia, az üzleti kapcsolatok kezelése, értékelése között, mennyire konzisztens ennek gyakorlati összekapcsolása?

III. MELLÉKLETEK

Kapcsolatportfólió, ellátási lánc ábrája

A teljesítménymérésben használt üzleti kapcsolatokra vonatkozó jelentések, kimutatások

A vállalatok pénzügyi kimutatásai

Interjúk listája és összefoglalói

Felhasznált források listája, a vállalatról összegyűjtött anyagok (cikkek tanulmányok) másolatai